

Tilburg University

Deeltijdarbeid in perspectief

van Ours, J. C.; van den Born, J.A.

Published in:
Economisch Statistische Berichten

Publication date:
1992

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Ours, J. C., & van den Born, J. A. (1992). Deeltijdarbeid in perspectief. *Economisch Statistische Berichten*, 77(3887), 1139-1142.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Deeltijdarbeid in perspectief

J.A. van den Born en J.C. van Ours*

In de jaren tachtig is het aantal deeltijdbanen met 558.000 toegenomen, waarvan 70% voor vrouwen en 95% in de dienstensector. Er is een duidelijke samenhang tussen de toename van deeltijdwerk en (via demografische ontwikkelingen) de grotere arbeidsparticipatie van vrouwen. Tevens blijkt dat de groei van het aantal deeltijdbanen nauwelijks ten koste is gegaan van de voltijdwerkgelegenheid.

Een van de meest opvallende karakteristieken van de werkgelegenheidsontwikkeling in Nederland gedurende de afgelopen decennia is de snelle groei van het aantal deeltijdbanen. Terwijl in de jaren zestig het werken in deeltijd slechts sporadisch voorkwam, werkt in het begin van de jaren negentig al bijna een op de drie werknemers in deeltijd. Deze groei van deeltijdarbeid heeft zich gedurende de tussenliggende periode geleidelijk en stabiel voltrokken. Ofschoon er verschillende jaren waren waarin het aantal voltijdbanen daalde, nam elk jaar het aantal deeltijdbanen toe. Door deze continue groei is Nederland in korte tijd uitgroeid tot het land met het hoogste percentage deeltijdwerknemers in de Europese Gemeenschap.

De opmerkelijke groei van deeltijdarbeid heeft zich niet in elke sector in dezelfde mate voorgedaan. Zo werken zes van de zeven deeltijdwerknemers in de dienstverlening. Verder wordt deeltijdarbeid voornamelijk verricht door vrouwen; 47% van de deeltijdbanen wordt bezet door gehuwde, 24% door ongehuwde vrouwen.

Dit artikel doet verslag van een empirisch onderzoek naar de groei van deeltijdarbeid, waarin zowel ontwikkelingen op macro- als op sectoraal niveau worden geanalyseerd. Met behulp van de verkregen analyseresultaten wordt een beeld geschetst van de toekomstige ontwikkeling van deeltijdarbeid.

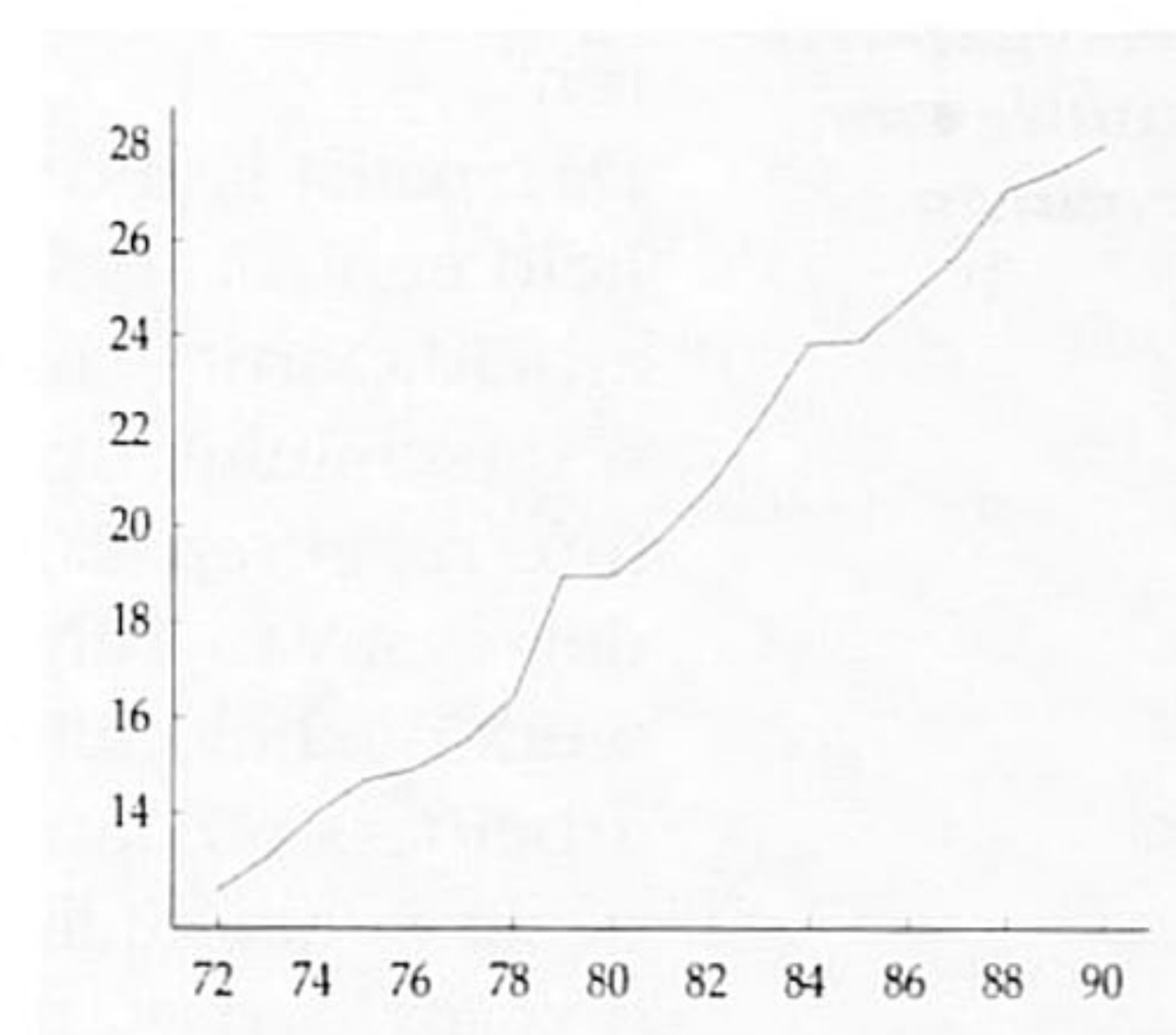
Deeltijdarbeid nader beschouwd

Als maatstaf voor de ontwikkeling van deeltijdarbeid gebruiken we de verhouding tussen het aantal deeltijdwerknemers en het totale aantal werknemers¹. In de periode 1972-1990 groeide het aantal deeltijdwerknemers per jaar gemiddeld driekwart procent meer dan het totale aantal werknemers (zie figuur 1). In de jaren tachtig bedroeg de netto groei van voltijdbanen slechts 1.800 banen. Dit aantal staat in schril contrast tot de 558.000 deeltijdbanen die in de jaren tachtig werden gecreëerd.

De nieuw ontstane deeltijdbanen werden in zeven van de tien gevallen opgevuld door vrouwen en ontstonden voor 95% in de dienstensector. Deeltijdarbeid blijft een door vrouwen gedomineerd verschijnsel. Waar het aandeel van de mannen in de deeltijdbanen ongeveer dertig procent bedraagt, is dit in de voltijdbanen een kleine tachtig procent.

De groei van deeltijdarbeid is gepaard gegaan met een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen. In de literatuur wordt de gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen vaak als de belangrijkste initiator van de groei van deeltijdarbeid genoemd². Deze redenering heeft als uitgangspunt de voorkeur die vrouwen voor deeltijdarbeid hebben boven voltijdarbeid. Het kan even-

wel ook zo zijn dat het aanbod van deeltijdarbeid de arbeidsparticipatie van vrouwen bevordert³. Naast deeltijdarbeid zijn er demografische factoren die de arbeidsparticipatie van vrouwen beïnvloeden, en daarmee de ontwikkeling van deeltijdarbeid. Hierbij kan gedacht worden aan het kindertal, het aantal scheidingen en de leeftijd waarop mensen in het huwelijk treden. Een dalend kindertal maakt het voor veel vrouwen gemakkelijker tot de arbeidsmarkt toe te treden. Een groter aantal scheidingen geeft een impuls aan de wens tot economische zelfstandigheid en zal de toetreding tot de arbeidsmarkt vergroten. Een hogere leeftijd waarop vrouwen in het huwelijk treden leidt tot een later (of niet) uittreden uit de arbeidsmarkt, hetgeen de totale participatie positief beïnvloedt. Genoemde factoren verklaren via de arbeidsparticipatie het aanbod van deeltijdarbeid.



Figuur 1.
Aandeel deeltijdwerknemers in de totale werkgelegenheid, 1972-1990, (%)

* Beide auteurs zijn verbonden aan de Vrije Universiteit, Vakgroep Algemene Economie.

1. Van deeltijdarbeid is sprake als volgens de arbeidsovereenkomst het werk geen volledige week- of dagtaak is. Zie T. Klaver, Deeltijdarbeid van werknemers, 1977-1986, *Supplement Sociaal-economische maandstatistiek*, 1988, blz. 19.

2. Zo stelt Delsen dat "on the supply side the major factor is the growing female participation rate in the labour market". Zie: L. Delsen, *Atypical employment relations in the Netherlands*, Research Memorandum 9104, Universiteit van Nijmegen, 1991.

3. Renes stelt dat "een eventuele grotere beschikbaarheid van part-time banen meer participatie van vrouwen kan uitlokken". Zie: G. Renes, *Working women; their preferences and constraints*, Leiden, 1991, blz. 136. Zie ook L. Delsen, Deeltijdarbeid vergroot arbeidsmarktparticipatie, *ESB*, 25 maart 1992, blz. 306-307.

	Deeltijdarbeid		Arbeidsparticipatie	
Deeltijdarbeid	-		0,63	(5,47)
Arbeidsparticipatie	0,44	(2,73)	-	
Aandeel dienstensector	0,80	(2,90)	-	
Leeftijd bij huwelijk	-		2,08	(3,81)
Aantal scheidingen	-		0,28	(2,19)
Δ werkloosheid	-0,84	(3,15)	1,57	(4,67)
Constante	-21,2	(9,47)	-30,8	(2,48)
\overline{R}^2	0,981		0,984	
DW	1,89		2,05	

Tussen haakjes t-waarden.

\overline{R}^2 : voor vrijheidsgraden gecorrigeerde multivariate correlatiecoëfficiënt,

DW : waarde Durbin-Watson-test op autocorrelatie.

Tabel 1.
Determinanten van deeltijdarbeid en arbeidsparticipatie van vrouwen

Ook de vraag naar deeltijdarbeid kan een rol spelen⁴. Een factor aan de vraagkant van de arbeidsmarkt die mogelijk een rol speelt, is het aandeel van de werkgelegenheid in de dienstverlenende sectoren⁵.

Daarnaast kan de ontwikkeling van de werkloosheid een rol spelen, zowel direct als indirect via de arbeidsparticipatie. Direct omdat deeltijdbanen waarschijnlijk op een andere manier op de conjunctuur reageren dan voltijdbanen. Zo blijkt uit het onderzoek van Tilly dat in de Verenigde Staten hoge werkloosheid leidt tot een hoger percentage deeltijdarbeiders omdat sommige voltijdbanen worden omgezet in deeltijdbanen. Indirect heeft werkloosheid ook invloed op deeltijdarbeid via de arbeidsparticipatie van vrouwen. Een hoge of toenemende werkloosheid kan de arbeidsparticipatie van vrouwen zowel positief als negatief beïnvloeden. In het eerste geval is sprake van een aanmoedigingseffect: vrouwen treden tot de arbeidsmarkt toe om het met de werkloosheid van de partner gepaard gaande inkomensverlies te compenseren. In het tweede geval is er sprake van een ontmoedigingseffect: gegeven de reeds hoge werkloosheid zien vrouwen er vanaf zich op de arbeidsmarkt te melden.

Een modelmatige analyse

Uit het voorgaande is gebleken dat het verband tussen de arbeidsparticipatievoet van vrouwen en deeltijdarbeid sterk maar niet eenduidig is. Dit is de reden om niet één vergelijking te schatten met deeltijdarbeid als te verklaren variabele maar een model te ontwerpen waarbij deeltijdarbeid en de arbeidsmarktparticipatievoet elkaar simultaan beïnvloeden. Deze aanpak heeft geleid tot het volgende model⁶:

Deeltijdarbeid =

f (arbeidsparticipatie vrouwen, aandeel dienstensector, groei werkloosheid)

Arbeidsparticipatie vrouwen =

g (deeltijdarbeid, leeftijd bij huwelijk, aantal scheidingen, groei werkloosheid)

De schattingsresultaten zijn weergegeven in tabel 1⁷. In een eerste analyse van de resultaten komt de dualiteit van de relatie tussen participatie en deeltijdarbeid weer terug. Een toename van deeltijdarbeid leidt tot een stijging van de arbeidsparticipatie en vice versa. Een groei van het aandeel van de dienstensector leidt tot meer deeltijdarbeid. Een toena-

me van de werkloosheid heeft een positieve invloed op de arbeidsparticipatie en een negatieve invloed op deeltijdarbeid. Een stijging van het aantal scheidingen en een stijgende huwelijksleeftijd bevordert de arbeidsparticipatie van vrouwen.

Door de simultaneïteit in het model zijn bepaalde consequenties van veranderende variabelen niet goed uit de coëfficiënten af te lezen. Een toename van deeltijdarbeid met 1 procentpunt leidt uiteindelijk tot een stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen met 0,61 procentpunt⁸. Een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen met 1 procentpunt leidt uiteindelijk tot een stijging van het relatieve aantal deeltijdwerknemers met 0,87 procentpunt⁹. Een stijgende werkloosheid beïnvloedt per saldo het aandeel deeltijdwerknemers positief. Het rechtstreekse negatieve effect wordt meer dan gecompenseerd door het positieve effect dat werkt via de arbeidsparticipatie. Het uiteindelijke effect is evenwel gering en alleen in het begin van de jaren tachtig heeft de toename van de werkloosheid geleid tot een geringe toename van de deeltijdarbeid. Een stijging van de werkloosheid heeft per saldo ook een positieve invloed op de arbeidsparticipatie.

De groei van de dienstensector heeft wel een duidelijke invloed op het aandeel van de deeltijdarbeid.

Deze vraagvariabele is voor ongeveer de helft van de totale groei van deeltijdarbeid verantwoordelijk geweest. De aanbodfactoren die werken via de toenemende arbeidsparticipatie, zijn verantwoordelijk voor de andere helft van de groei. Vooral in de jaren 1972 tot en met 1977 is de groei van deeltijdarbeid vraagbepaald geweest, terwijl in de jaren tachtig meer de aanbodkant van de markt de groei heeft bepaald.

Een sectorbenadering

Uit de analyse op macroniveau blijkt dat het aandeel van de dienstensector invloed heeft op het aandeel van de deeltijdarbeid. Uiteraard is dit een vrij

4. Uit een onderzoek van Tilly blijkt dat in de Verenigde Staten de groei van deeltijdarbeid in belangrijke mate door de vraag bepaald is. Zie: C. Tilly, Reasons for the continuing growth of part time employment, *Monthly Labor Review*, maart 1991, blz. 11-18.

5. Van Ginneken concludeert dat een hoge arbeidsintensiteit een gunstige voorwaarde vormt voor de groei van deeltijdarbeid. C.C.P.M. van Ginneken, *De ontwikkeling van de vraag naar deeltijdarbeid*, OSA-werkdocument nr. W47, Den Haag, maart 1988.

6. De definities van de variabelen luiden als volgt: arbeidsparticipatie: beroepsbevolking in procenten van de bevolking (CCS-1981); aantal scheidingen: percentage huwelijken dat op een scheiding uitloopt; leeftijd bij huwelijk: gemiddelde leeftijd waarop vrouwen voor de eerste maal gaan trouwen; werkloosheid: werkzoekenden zonder baan in arbeidsjaren; aandeel dienstensector: aandeel SBI-sectoren 6-9 in de totale werkgelegenheid.

7. De resultaten zijn verkregen via een 3SLS-schatting met als instrumenten: arbeidsparticipatie van mannen, aandeel dienstensector in de werkgelegenheid, aantal scheidingen, Δ werkloosheid, leeftijd huwelijk, constante.

8. Door de simultaneïteit leidt een stijging van deeltijdarbeid met één procentpunt tot een stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen van $0,44 + (0,44^2 \cdot 0,63) + (0,44^3 \cdot 0,63^2) + \dots \approx 0,61$ procentpunt.

9. Door de simultaneïteit leidt een stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen met één procentpunt tot een stijging van deeltijdarbeid met $0,63 + (0,63^2 \cdot 0,44) + (0,63^3 \cdot 0,44^2) + \dots \approx 0,87$ procentpunt.

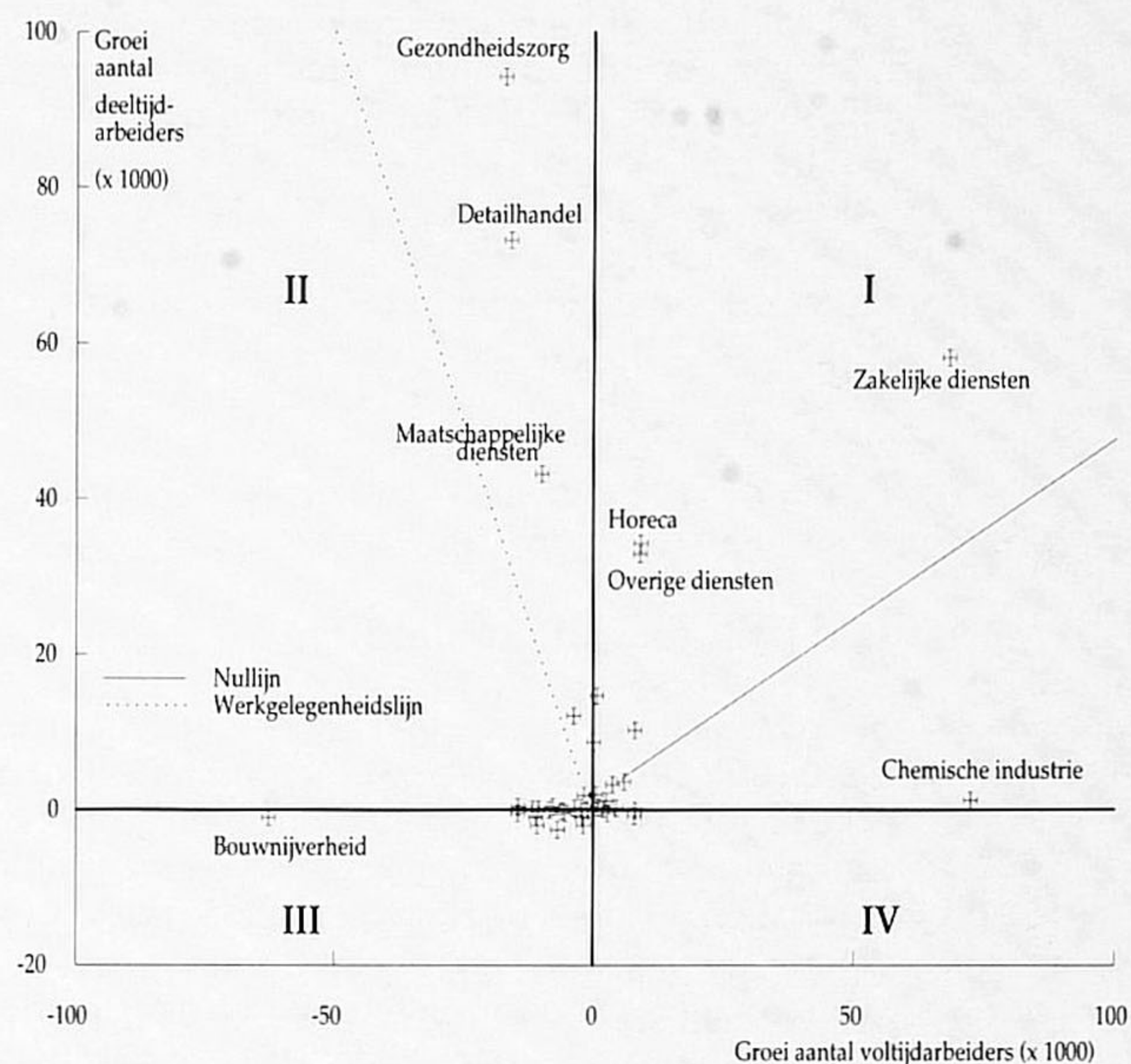
ruwe indicator van 'de aard' van het werk. Daarom hebben we ook nader naar sectorale ontwikkelingen gekeken. Hiertoe hebben we gebruik gemaakt van gegevens over de absolute aantallen deel- en voltijdwerknemers onderscheiden naar SBI-bedrijfsklasse. Deze informatie is beschikbaar over de periode 1980-1988. We gaan ervan uit dat twee deeltijdbanen in termen van arbeidsvolume equivalent zijn met één voltijd baan.

In figuur 2 is de absolute groei van voltijdwerknemers uitgezet tegen de absolute groei van deeltijdwerknemers. Indien een bedrijfstak in het eerste kwadrant ligt, wijst dit op een groeiende bedrijfstak met, als de bedrijfstak boven de 'nullijn' ligt een stijgend aandeel deeltijdarbeid, en als de bedrijfstak onder de 'nullijn' ligt een dalend aandeel deeltijdarbeid. In het geval dat een bedrijfstak in het tweede kwadrant ligt, kan er verdringing hebben plaatsgevonden. Met verdringing wordt bedoeld dat deeltijdbanen in de plaats komen van voltijdbanen. We kunnen evenwel niet rechtstreeks meten of er verdringing plaatsvindt¹⁰. Als de bedrijfstak rechts van de werkgelegenheidslijn ligt, heeft per saldo de groei van de deeltijdwerkgelegenheid de teruggang van de voltijdwerkgelegenheid overgecompenseerd; links van de werkgelegenheidslijn overheerst de daling van het aantal voltijdbanen. Bedrijfstakken in het derde kwadrant worden gekenmerkt door een dalende werkgelegenheid. Boven de nullijn gaat deze daling samen met een stijging van het relatieve aantal deeltijdwerknemers; er zijn meer voltijdwerknemers afgevloeid dan deeltijdwerknemers. Ten slotte wordt het vierde kwadrant gekenmerkt door een dalend aantal deeltijdwerknemers.

In figuur 2 valt te zien dat in de bedrijfstakken Gezondheidszorg en veterinaire diensten (SBI 93), Detailhandel (SBI 65/66) en Maatschappelijke dienstverlening (SBI 94) het aantal deeltijdwerknemers gestegen is, terwijl het aantal voltijdwerknemers is afgenomen. Per saldo is in deze bedrijfstakken de totale werkgelegenheid toegenomen, waarbij de groei van de deeltijdarbeid ten koste is gegaan van voltijdwerkgelegenheid. De bedrijfstakken Horeca (SBI 67), Zakelijke dienstverlening (SBI 84) en Overige dienstverlening (SBI 98) kenden een stijging van het aandeel deeltijdarbeid in de totale werkgelegenheid, zonder dat het aantal voltijdbanen afnam. In de Chemische industrie (SBI 29/30) steeg de werkgelegenheid van voltijdwerknemers wel en die van deeltijders niet, waardoor het aandeel van deeltijdarbeid sterk daalde. De enige bedrijfstak waar de totale werkgelegenheid fors daalde was de Bouwnijverheid (SBI 51), maar omdat er slechts enkele deeltijdwerknemers afvloeiden steeg ook hier het aandeel van deeltijdwerknemers in de totale werkgelegenheid.

Ook nu weer blijkt dat deeltijdarbeid vooral groeit in de dienstverlenende sectoren. Door Bosch, Elsendoorn en Nijsen worden enkele factoren genoemd als verklaring voor het lage aandeel van deeltijdarbeid in de nijverheid¹¹. Zij noemen onder andere het feit dat in een bedrijfsklasse waar de werkgelegenheid constant blijft of daalt, deeltijdarbeid slechts ingevoerd kan worden als bestaande voltijdbanen worden omgezet in deeltijdbanen. Dit vergt echter een interne reorganisatie die bij een groeiende bedrijfstak niet nodig is. Ook de typische 'mannenberoepen' in de nijverheid worden als mogelijke

Figuur 2. De groei van het aantal deeltijdwerkers ten opzichte van het aantal voltijdwerkers, in verschillende bedrijfstakken



Toelichting:

Kwadrant I: Aantal voltijdbanen en aantal deeltijdbanen neemt toe.

Nullijn: Lijn waarlangs de toename van het aantal voltijdbanen en het aantal deeltijdbanen zodanig is dat het aandeel deeltijdarbeid constant blijft. Links van de nullijn neemt het aandeel deeltijdarbeid toe, rechts van de nullijn daalt het.

Kwadrant II: Aantal deeltijdbanen neemt toe, aantal voltijdbanen neemt af.

Werkgelegenheidslijn: Lijn waarlangs in termen van werkgelegenheid in arbeidsjaren de toename van het aantal deeltijdbanen de afname van het aantal voltijdbanen precies compenseert. Rechts van de werkgelegenheidslijn stijgt de totale werkgelegenheid, links van de werkgelegenheidslijn daalt de totale werkgelegenheid.

Kwadrant III: Aantal voltijdbanen neemt af, aantal deeltijdbanen neemt af.

Kwadrant IV: Aantal voltijdbanen neemt toe, aantal deeltijdbanen neemt af.

Voorbeeld: De Gezondheidszorg bevindt zich in kwadrant II, d.w.z. dat het aantal voltijdbanen afneemt en het aantal deeltijdbanen toeneemt. De sector bevindt zich rechts van de werkgelegenheidslijn, dat wil zeggen de totale werkgelegenheid neemt toe.

verklaring genoemd voor het geringe aandeel van deeltijdwerknemers.

Een ander opvallend kenmerk van de deeltijdarbeid is de sterke concentratie van de groei in slechts enkele sectoren; 87% van de groei van deeltijdwerknemers is in slechts 6 van de 52 bedrijfsklassen geconcentreerd. Deze bedrijfsklassen hebben als gezamenlijk kenmerk de dienstverlening, maar verschillen desalniettemin nogal qua karakter, waardoor de oorzaken van de groei van deeltijdarbeid nogal verschillend kunnen zijn. Zo zijn er enkele bedrijfstakken waar de groei van deeltijdarbeid vooral veroorzaakt lijkt te worden door een met het pro-

10. Op landelijk niveau is gekeken naar de correlatie tussen de groei van voltijdbanen en de groei van deeltijdbanen. Deze correlatiecoëfficiënt was in de periode 1977-1990 0,324 zodat niet gesteld kan worden dat op landelijk niveau verdringing plaatsvindt.

11. L.H.M. Bosch, G.Th. Elsendoorn en A.F.M. Nijsen, Stimulering van deeltijdarbeid, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1989, blz. 82, 83.

duktieproces samenhangende grotere behoefte aan deeltijdarbeid. Dit zijn onder andere de Detailhandel (SBI 65/66) en de Horeca (SBI 67). In deze bedrijfstakken is door een versoepeling van de wetgeving ten aanzien van sluitingstijden een grotere behoefte ontstaan aan deeltijdwerknemers.

Een bedrijfstak waar de groei van het aantal deeltijdwerknemers vooral aanbodbepaald lijkt te zijn geweest, is de Gezondheidszorg (SBI 93). In deze bedrijfsklasse wordt deeltijdarbeid gezien als het belangrijkste instrument om het grote personeelsverloop te beheersen. Een andere bedrijfstak waar dit zich ook kan hebben voorgedaan, is de maatschappelijke dienstverlening, waar net als in de gezondheidszorg veel jonge vrouwen werken.

Een blik naar de toekomst

Uit de analyse op macroniveau is naar voren gekomen dat de groei van deeltijdarbeid vooral in de jaren tachtig een proces is geweest waarin demografische factoren een belangrijke rol hebben gespeeld. Daarnaast zijn ook de interactie tussen deeltijdarbeid en de participatie van vrouwen alsmede de groei van de dienstensector belangrijk. Uit de analyse op sectorniveau blijkt dat verdringing van voltijdbanen door deeltijdbanen in de geschetste ontwikkelingen nagenoeg geen rol speelt. De groei van deeltijdarbeid is wel een proces geweest, dat geconcentreerd is in slechts enkele dienstverlenende sectoren. Wat zijn nu, in het licht van deze bevindingen, de perspectieven voor deeltijdarbeid in de nabije toekomst? Die hangen af van twee ontwikkelingen: de groei van

de voor deeltijdarbeid relevante dienstensectoren en de groei van het aandeel deeltijdbanen binnen die sectoren. De eerstgenoemde ontwikkeling zorgt voor een groei van het aandeel deeltijdarbeid doordat sectoren met een groter dan gemiddeld aandeel relatief belangrijker worden. De groei van deeltijdarbeid gaat dan niet ten koste van voltijdarbeid. Bij de laatstgenoemde ontwikkeling is dat wel het geval. De mogelijkheden voor verdere groei zijn niet onbeperkt. Het gemiddelde aandeel deeltijdarbeid in deze sectoren bedroeg in 1988 50% met uitschieters tot 70%. De vraag is of een nog verdere groei in deze sectoren mogelijk is in het licht van beperkingen die worden gesteld door het productieproces.

Op macroniveau zal deeltijdarbeid in de komende jaren nog wel stijgen dank zij een stijgend aandeel van de dienstensectoren en een stijgende arbeidsparticipatie van vrouwen. Dit blijkt ook uit de arbeidsrekeningen 1991 waar weer een stijging van het aandeel deeltijdarbeid werd genoteerd van 0,75 procentpunt.

Het is evenwel niet uitgesloten dat over enige tijd de groei van deeltijdarbeid zijn grenzen bereikt, omdat het verschijnsel te veel geconcentreerd is in enkele dienstensectoren. De totale groei van deeltijdarbeid in de toekomst zal dan ook naar verwachting minder onstuimig zijn dan in het verleden, tenzij ook in andere sectoren deeltijdarbeid in sterkere mate dan voorheen tot ontwikkeling zal komen.

Arjan van den Born
Jan van Ours

Vervolg van blz. 1138

Toetsing inbreng hoofdkantoor

Het zesde en laatste 'instrument' dat kan worden ingezet om te komen tot een levende organisatie betreft het functioneren van het hoofdkantoor zelf. Dit thema is natuurlijk ten nauwste verwant met de al besproken resultaatmeting op alle niveaus. Gezien de cruciale rol van het hoofdkantoor als zenuwcentrum van de hele onderneming is het echter wenselijk apart op de evaluatie van het hoofdkantoor in te gaan. Zoals in het voorgaande al werd aangestipt, vraagt het concept van het 'uitgebreide' hoofdkantoor om 'een kleine maar zeer professionele staf'. Die staf vervult vier cruciale functies. Allereerst zorgt het hoofdkantoor ervoor dat wordt voldaan aan de plichten die de wet aan een onderneming stelt met betrekking tot de consolidatie van de onderneming, aandeelhoudersvergaderingen, 'investor relations', en dergelijke. Verder oefent het hoofdkantoor controle uit op de dochterondernemingen. Een derde functie is het bereiken van schaalvoordelen ten aanzien van financiering, belastingen en 'management development'. En ten slotte zorgt het hoofdkantoor voor kennisoverdracht: van het hoofdkantoor naar de dochterondernemingen, maar ook tussen de dochterondernemingen onderling.

Om de prestaties van het hoofdkantoor op deze vier terreinen te meten, kunnen twee maatstaven worden gehanteerd: de kosten (voor alle vier voornoemde functies), en de kwaliteit van de dienstverlening (ten aanzien van het bereiken van schaalvoordelen en het zorgen voor kennisoverdracht).

Ondernemingen kunnen bij het meten van de prestaties van het hoofdkantoor kiezen tussen de 'lange mars' (voortdurende kostenbewaking en kwaliteitsbeoordeling) of de 'grote sprong voorwaarts' (eens in de zoveel jaar een alomvattende evaluatie). In het verleden hebben organisaties vaak te lang gewacht met dergelijke evaluaties. Een levende organisatie beoordeelt de prestaties van haar hoofdkantoor niet elke tien jaar, maar minstens om de twee à drie jaar.

Slot

De puristen onder de organisatiedeskundigen zullen zich wellicht afvragen of bovenstaande acties niet leiden tot onduidelijkheid over de winstverantwoordelijkheid binnen de onderneming. Ook zal men zich wellicht afvragen of de medewerkers, met hun behoefte aan continuïteit en zekerheid, wel bereid zullen zijn om in de ongewisse, ambivalente structuur te werken die een 'levende' organisatie nu eenmaal met zich meebrengt. Dergelijke vragen zijn begrijpelijk, maar sluiten niet meer aan bij de wereld van vandaag. Zij weerspiegelen de behoefte om onzekerheid uit te sluiten, een behoefte die bepalend was voor organisaties ten tijde van de industriële revolutie en waarvan de organisatieleer een tiental jaren geleden nog doortrokken was.

Het zijn nu juist de onzekerheid in de ontwikkelingen om ons heen en de hernieuwde erkenning van de behoefte tot individuele ontplooiing die een 'levende' organisatie, gestoeld op de menselijke maat, zo noodzakelijk maken.

F.A. Maljers

F.W. Huibregtsen